

# **NEMZETKÖZI KARRIERUTAK ÉS KARRIERMENEDZSMENT A HAZAI VÁLLALATOK GYAKORLATÁBAN**

*INTERNATIONAL CAREER PATHES AND CAREER MANAGEMENT –  
IN HUNGARIAN ORGANIZATIONS*

**Dr. GYÖKÉR IRÉN** egyetemi docens  
**Dr. FINNA HENRIETTA** egyetemi adjunktus

Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság- és  
Társadalomtudományi Kar, Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék

## **ABSTRACT**

More and more domestic and foreign companies operating in Hungary offer global career opportunities for highly skilled Hungarian employees, since their operation is getting boundaryless. Those people are now less and less satisfied with the parole that “you can try yourselves abroad.” What is to gain or lose in this situation for employers and employees?

The war for talents, for exploitation of their performance potential and the need for their retention forces decision-makers of domestic businesses to consider the needs and motivations of those valuable staff member, who are able and willing to work abroad. Our empirical research - involving mainly young managers – is trying to clarify some aspects of international career issues from both individual and organizational point of view, and aiming to provide a good basis for related decisions. The article presents the key trends and phenomena of practices in managing global carriers, based on results of our research conducted in August 2011. By giving a summary of lessons learned from the study special attention is devoted to the organizational advantages and difficulties.

## **1. A globális karrierrek jellemzői Magyarországon**

A Magyarországon működő vállalatok többsége – főként a hazai tulajdonú, nagyobb méretű, a multinacionális, vagy a külföldi tulajdonban lévő szervezetek – egyre nagyobb mértékben kapcsolódik be a nemzetközi működésbe, ez pedig újfajta kihívások elé állítja a szervezetek emberierőforrás menedzsment gyakorlatát is.

### **1.1. Karrierutak változása a globalizáció következtében**

A globális karrier szempontjából kritikus fontosságú szervezeti környezetet vizsgálva egyértelmű, hogy a szervezeti adottságok (szervezeti hierarchia, struktúra és kultúra, humánstratégia, stb.) döntő szerepet játszanak abban, hogy a dolgozók karrieraspirációi megfelelő teret nyernek-e. A magyar gazdaság sajátosságai (a multinacionális szervezetek egyre dominánsabb jelenléte, az iparról a szolgáltatások területére való folyamatos átállás, a szervezetek laposodása) egyre több és motíválódóbb lehetőséget kínálnak a magyar munkavállalók számára, a globális karrierek építésére. Általánosságban a 90-es évekre tehető a karrier kétoldalú közelítésének integrálása, azaz az egyéni igények és a szervezeti célok közötti egyensúly megteremtése, ami az utóbbi tíz évben már Magyarországon aktuális követelménnyé vált. Főként a multinacionális vállalatok által behozott jó példák nyomán a hazai vállalatok körében is általános gyakorlattá vált, azonban egyes területeken (pl. a KKV szektor szereplőinél, a magyar tulajdonban lévő vállalatoknál, vagy az állami szférában) még nem terjedt el a nemzetközi karrierek kiépítésének lehetősége.

A sikeres munkahelyi életpálya javuló munkafeltételeket, nagyobb felelősséget kívánó munkakört, magasabb státust jelentő, összetettebb-értékesebb feladatokat és/vagy magasabb anyagi-erkölcsi elismerést jelent. A kettős karrierút rendszerében a szakértői karrier és a vezetői előlépés alternatívájaként jelenik meg. A nemzetközi mobilitás ennek megfelelően nemcsak a vezetői posztok különböző fokozataiban, a formális hierarchiában való előrelépést jelenti, hanem magába foglalja a szakértői karrierpályán való előrelépést, a nagyobb tudást és felkészültséget igénylő, kibővített és gazdagított munkakörbe való átlépést. A horizontális váltás – minek során a munka tartalma nem változik, az alkalmazott ugyanazt a munkát végzi más csoportban, más földrajzi térségben – akkor tekinthető előrelépésnek, sikeres munkahelyi életpályának, ha az új területen a státusz, a presztízs, a jövedelem a korábbinál nagyobb. Jó példa erre a nemzetközi mobilitás esetén a keletről nyugatra, az elmaradottabbtól a fejlett országok irányába történő horizontális elmozdulás. (Koncz, 2003)

### **1.2. Az egyéni karrierválasztások jellemzői az elméleti modellek tükrében**

Az egyén személyisége alapvetően meghatározza karrieraspirációját és a kínálatkozó lehetőségek kihasználásával kapcsolatos magatartását. Vannak – a hagyományos karrierdefiníció alapján értelmezett - erőteljesen és gyengén karrierorientált alkalmazottak. Ez utóbbiak érvényesülési lehetőségei a jövőben erőteljesen beszűkülnek, a szervezetek egyre inkább az egyéni karrierjükért felelősséget vállaló, mobil, váltani képes munkaerőt preferálják (Koncz, 2003). Magyarországon egyre elfogadottabbá válik az a megközelítés, mely szerint a sikeres karrier nagyfokú rugalmasságot és mobilitást feltételez, amely nagymértékben függ a személyiségi adottságoktól is. Természetesen a karrieraspirációt döntően meghatározzák



az egyén képességei, készségei, érdeklődése, motiváltsága és az ezekkel is összefüggő személyisége.

Super (1986) életpálya modelljének felépítés szakaszát érintő (25-44 év) karrierváltásról beszélhetünk a magyarok globális karrierjét illetően, a szükséges rugalmasság és alkalmazkodás ugyanis ebben az időszakban található meg nagyobb valószínűséggel a munkavállalók kompetenciái között. A fenntartási szakaszban (44-64 év) már ritkább az globális karrier önkéntes építése, a szervezetek által kezdeményezett kiküldetés ugyan előfordul, de a tanulási cél gyakran fordított irányú, sokkal jellemzőbb, hogy a munkavállaló viszi tudását, szakértelmét az idegen ország leányvállalatához.

Holland (1966) orientációs modelljét alapul véve elmondható, hogy a Magyarországra jellemző kultúra is szerepet játszhat abban, hogy a magyarok külföldi karrierjének építése nem mutat folyamatosságot, inkább ciklikus (vissza-visszatérő) mintát követ. A magyarok magas bizonytalanságkerülésük miatt leginkább a konvencionális orientációval írhatóak le, akik a jól strukturált, rögzített játékszabályokat, szabályozott munkafolyamatokat részesítik előnyben. Ezzel szemben a globális karrierok építéséhez a Holland-féle vállalkozó orientációra van szükség, ahol az emberek az állandó megújítások és kísérletezések hívei, szívesen vállalnak kockázatot. Szeretnek versenyezni, másokat befolyásolni, kedvelik és élvezik a hatalmat, ez pedig összecseng a menedzseri pozíciót betöltő munkavállalókkal szembeni elvárásokkal.

Amennyiben a nemzetközi karriereket karrierváltásként (Bokor, 2009) értelmezzük, úgy érdemes felfigyelni egy jelenségre, ami a mai magyar munkavállalók gondolkodásában megfigyelhető változást mutat. Míg Magyarország lakosságára az elmúlt évszázadban leginkább az „Elhagyás” jellegű karrierváltást (hiányérzetek, munkahelyi elakadás nyomán vált, hogy eltávolodjon valamitől) jelentett a külföldre történő kivándorlás, addig az utóbbi 10-15 évben megvalósult globális karriereket a „Keresés” (vágyak, önmegvalósítási célok miatt tudatosan valami mást keres), illetve „Átlépés” (új kihívások, lehetőségek, jobb esélyek megragadása) jellegű karrierminták jellemzik leginkább. Természetesen fontos megkülönböztetni a kék- és fehér-galléros munkavállalók viselkedésmintáit is: míg a fizikai munkakörben dolgozó munkavállalókra a Bezanson (1999) szerinti manőverezés (tervezett, szándékos navigálás), addig a szellemi foglalkozású magyarokra a kalandozás (az általános irány meghatározott, de kevesebb a tudatos kontroll és tervezés) jellemző, azaz az utóbbi célcsoport nagyobb arányban nyit a rugalmasság, kockázatvállalás, alkalmazkodás irányába.

## 2. A hazai nemzetközi karriermenedzsment rendszerek, kiküldetési gyakorlatok empirikus vizsgálata

### 2.1. Kutatás-módszertani alapok

A magyarországi globális karrierekre vonatkozó saját kutatásunk egy nemzetközi felmérés közép-kelet európai vizsgálatához kapcsolódott. Az empirikus felmérésben egyrészt online kérdőív segítségével szólaltattuk meg a külföldi karrier utakat bejárt munkavállalókat, másrészt szakértői interjúkat folytattunk a kiküldetési gyakorlattal rendelkező vállalatok körében. Az eredmények mélyebb megértése és a különböző egyéni életutak feltárása érdekében egyéni mélyinterjúkat is készítettünk. Ennek végeredményeként 107 kitöltött és érvényes kérdőív, valamint 11 interjú alapján vontuk le következtetéseinket.\*

A felmérés elsősorban kvalitatív célokat szolgált. Ennek értelmében megfogalmazott kutatási kérdéseink az alábbiak voltak:

- Milyen szervezeti okokból kerül sor magyar munkavállalók külföldi munkavégzésére?
- Milyen módon és milyen eredményességgel történik meg a globális karrierre való felkészítés?
- Milyen előnyei és esetleges hátrányai származnak a magyar munkavállalóknak a globális karrierjük során – egyéni, családi és szervezeti aspektusból?
- Jelent-e hátrányt a magyar nemzetiség egy globális karrier kiépítésében?
- Milyen szervezeti HR rendszerek állnak a globális karrierrek szolgálatában? Hogyan segítik ezek a magyar munkavállalókat a kiküldetés során?
- Mi jellemzi a visszatelepülés utáni helyzetet?
- Mennyire jellemző a folyamatos globális karrier lehetősége egy magyar munkavállalónál?
- Mennyire jelent veszélyt Magyarországon az agyelszívás jelensége?

### 2.2. A külföldön munkát vállalók demográfiai jellemzői

A szervezeti keretek között külföldre küldött munkavállalók (globális karrieristák) nemét tekintve markáns férfi-jelenlétet tapasztaltunk a nemzetközi karrierekben (a válaszadók között kétszer annyian szerepeltek férfiak, mint nők, azaz a szervezeti kiküldetésekben nagyobb eséllyel kapnak lehetőséget az erősebb nem képviselői).

Az életkor szerinti megoszlás alapján a 20-40 éves korosztály a meghatározó, de a 40 éven felüli munkavállalók is egyre nagyobb arányban jelennek meg a globális karriert befutók között, különösen a férfiakat tekintve.

Bár a tipikus kiküldött családi állapota várakozásunknak megfelelően, egyedülálló vagy gyermektelen párkapcsolatban él, a válaszadó kiküldöttek között jelentős

---

\* Fontos megemlíteni, hogy a minta nem tekinthető reprezentatívnak a teljes kiküldötti állományra vonatkozóan, mint ahogy a kiválasztott szervezetek és egyének is véletlenszerűek. Kutatásunkat elsősorban véletlenszerű mintavételre és a hólabda módszerre alapoztuk.



számban (24%) találhatunk egy vagy többgyerekes munkavállalókat is\*. Ez összefüggésben állhat azzal a ténnyel, hogy a kiküldetés időtartama kettős tendenciát mutat: a legtöbb esetben a kiküldetés rövidebb időtartamot takar (a legnagyobb arányban a 6 hónapnál rövidebb kiküldetések jellemzik a válaszadók nemzetközi karrierjét), a kiküldetés másik főcsoportja viszont hosszabb időtartamú, 2-5 éves időszakot ölel fel. A szervezeti kiküldetésben résztvevő, gyerme(ke)kkel rendelkező munkavállalók esetében a fél évnél rövidebb időszakot a család nélkül töltik külföldön a kiküldöttek, a 2 évnél hosszabb időszakban azonban már a családdal együtt történő kiköltözés mellett vállalkoznak a feladatra.

A kiküldetés természetéből fakadóan kisebb az esély a folyamatos nemzetközi karrier építésére, sokkal jellemzőbb a több alkalommal – kisebb-nagyobb szünetekkel – történő kiküldetés (31%). A legjellemzőbb azonban, hogy a szervezetek összesen csak egy alkalommal küldik külföldi munkára menedzser szintű munkatársaikat, ami az esetek 51%-ában fordult elő. A többalkalmas kiküldetések tipikus hossza 1-6 hónap között mozog. Akik már hosszabb ideje tartózkodnak külföldön, általában ott is maradnak, náluk a végleges kiküldetés, az idegen országban való végleges berendezkedés volt megfigyelhető.

Magyarországon a rendszerváltás után a multinacionális cégek meghatározó szereplőkké váltak a munkaerőpiacon, a foglalkoztatottság-növelő hatásuk mellett számos olyan lehetőséget nyitottak meg a magyar munkavállalók számára, amelyek addig nem voltak jellemzőek hazánkban. Ezzel összefüggésben a külföldi kiküldetés az idegen tulajdonban lévő vállalatok jellemző gyakorlata (67%), azonban a válaszadók majd egyötöde esetében magyar tulajdonú szervezetek kötelékében kerültek külföldre. A küldő szervezetek típusát tekintve egyértelmű a magánvállalatok dominanciája (89%), Magyarországon az állami illetve önkormányzati szervezetek csak elenyésző arányban (11%-ban) nyújtanak lehetőséget a nemzetközi karrier építésére, az ilyen munkakörökben sokkal jellemzőbbek az olyan típusú ösztönzők, mint a munkahely biztonsága és kiszámíthatósága, valamint a senioritás és kompetencia alapú pénzügyi ösztönzők.

### **2.3. A külföldi munkavégzés motivációi és a felkészítés folyamata**

Míg az önállóan külföldre távozók esetében az önmegvalósítás és a jobb kereseti lehetőség adja a külföldi munkavégzés vonzerejét, a szervezetek esetében egyértelműen tudásmenedzsment céllal történik a munkatársak globális pályára állítása. A tudás áramlása nem egyirányú, hiszen a hazai szakértők speciális problémamegoldásra való kiküldésén túl (a mintában a szervezetek legjellemzőbb motivációja, az esetek 37%-ában ezt jelölték meg ezt a lehetőséget a válaszadók), a legjobb külföldi gyakorlatok megszerzése szintén magas prioritást élvez a vállalatok körében (a válaszadók 22%-a ezt választotta). Az összetett nemzetközi projektek koordinálása a cégek egynegyedénél komoly motivációt jelent a nemzetközi karrier

---

\* Ez az adat lényegesen eltérő az önkéntesen, saját indítatásból külföldre távozókhoz képest.

megnyitására a hazai munkavállalók számára, de ez nem jelenti a hazai kontroll folyamatos fenntartását a külföldi egységek felett. Érdekes, hogy a cégek számára nem jelent olyan nagy értéket a globális vezetői gyakorlat megszerzése, ezzel a lehetőséggel a megkérdezetteknek csak 8%-a számol (a hazai cégeknél a globális tapasztalat nem előléptetési követelmény, legfeljebb előny).

A kiküldetés alapját a válaszadók egyharmadánál a jelöltek szakértelme, speciális szaktudása jelenti, ezt egészíti ki a kiemelkedő teljesítmény (ami nem minden esetben párosul a szervezetben eltöltött idővel, a szenioritás önmagában csak nagyon alacsony arányban jelent alapot a kiküldetésre), melyet a szervezetek a globális karrier utak kiépítésével honorálják (az esetek 61%-ában jelölték meg ezeket a lehetőségeket a válaszadók). Szintén meghatározó a kiválasztásnál a nyelvtudás, hiszen ennek hiánya alapvető belépési korlátot jelenthet az idegen nyelvtérületen való boldoguláshoz. A karriertervbe a válaszadóknak csupán 11%-ánál került tudatosan beépítésre a nemzetközi pálya, azaz Magyarországon még nem jellemző, hogy egy menedzser esetében a szervezetben befutott útjának elején nyilvánvaló lenne ez a lehetőség.

A felkészülést taglaló kérdések nyomán megkérdezettek az adott területről való tájékozódást, valamint az adott országba történő rövid látogatást tartották a leghasznosabb felkészülési módnak. A szervezeti kiküldöttek több mint egynegyedénél semmilyen felkészítés nem zajlott, ahol van ilyen, ott leginkább a kollégák által történő bemutatást (20%), valamint a külföldi cég képviselői általi felkészítést (13%) alkalmazzák a cégeknél. A nyelvi képzés alacsonyabb szerephez jut a kiküldötteknél, – feltételezhetően a nyelvi tudás alapvető bemeneti követelményként való kezelése miatt – nem tartozik stabilan a felkészítő eszközök közé. Éppen ellentétes a helyzet az interkulturális kérdésekre, problémákra való felkészítéssel: az ilyen típusú tréningekre egyre nagyobb hangsúlyt fordítanak a vállalati kiküldetési rendszerekben.

A felkészülésre nem sok időt szánnak a globális karriermenedzsment rendszerekben: a kiküldöttek túlnyomó többsége 3 hónapnál kevesebbet tölt az adott célország kultúrájának, szokásainak, elvárásainak megismerésével, a megkérdezettek mintegy felénél még egy hónapjuk sem volt erre a kiutazás előtt. A felkészülés megérkezés utáni értékelését tekintve a válaszadók túlnyomó többségben úgy vélekedtek, hogy volt, amiben segített ez a felkészítés, de jelentős egyéni erőfeszítésre, illetve a kinti tapasztalatok megszerzésére volt szükség ahhoz, hogy kezelni tudják az idegen környezet jelenségeit, helyzeteit. Amire ezek a programok mindenféleképp jók voltak, az az, hogy nem kellett nagyobb meglepetésekkel szembesülniük.

## **2.4. A szervezeti kiküldetési rendszerek egyéb jellemzői**

A szervezeti kiküldetések gyakorlatát vizsgálva azt tapasztaltuk, hogy a munkáltatók karriertervezési rendszerük segítségével törekszenek arra, hogy munkavállalók egyéni igényeivel összhangban kerüljön sor a kiküldetésre. A kiküldetésre többnyire csak akkor jelölnek egy munkavállalót, ha a magas teljesítmény a jelölt mobilitási hajlandóságával is párosul (ez alól csak azok az esetek jelentenek kivételt, amikor a személy speciális szaktudása, kompetenciája elengedhetetlenül



szükséges a külföldi telephelyen folyó egyes projektekhez, fejlesztésekhez, ilyenkor a megkötött alknak „ára van”).

A kiküldött globális karrieristák vagy a korábbi feladataiknak megfelelő tevékenységet – azonos a szintű munkakörben – végeztek külföldön (60%) is, vagy számos esetben (27%) magasabb szintre léphettek. Az egyéni kezdeményezésre külföldön munkát keresők csoportjához képest nagy különbség, hogy 1-2 kivételtől eltekintve egyáltalán nem jellemző az egyes szakmák közötti váltás, a horizontális karrier építése nem szerepel a kiküldöttek céljai és lehetőségei között. Sokkal jellemzőbb az azonos munkaterületen történő komplexitás-növekedés, a feladatok gazdagítása, esetleg előrelépés.

A kiküldetési rendszer működését jelentősen javítja egy mentori rendszer kiépítése, mind az anya-, mind a fogadó országban. A megkérdezett cégek állítása szerint a teljesítmények folyamatos monitorozása mellett így lehetőség nyílik a munkatárs motivációinak megismerésére, valamint az információáramlás elősegítésére is.

A rendszer működtetését, a hozzá kapcsolódó karriertervezési és ösztönzési rendszer menedzselését célszerű a vállalatoknak saját kezben tartani (a válaszadók szervezeteinek 80%-a tesz így), a HR osztály és a kiküldöttek közvetlen vezetői között az együttműködés nélkülözhetetlen. A legtöbb szervezet azonban híján van a fogadó országokkal kapcsolatos speciális ismereteknek (pl. helyi jogi vagy adózási kérdéseknek), ilyenkor nemzetközi foglalkoztatással kapcsolatos feladatokra specializálódott tanácsadó cégek segítségét veszik igénybe.

A megkérdezett vállalatoknál a juttatási csomagot elsősorban a magyarországi fizetésre alapozták, ezt az utazási költségek fedezése, a lakhatással kapcsolatos támogatás, valamint napidíj egészítette ki. Ezzel összhangban, a megkérdezett kiküldöttek közel fele anyaországbeli kompenzációról számolt be, azonban magas (33%-os) arányban a fogadó országbeli bérszínvonal érvényesült. A válaszadó egyének egyötöde - bérkiegészítéssel - egyéni bérben részesült. Mindezek alapján az látható, hogy míg a karriertervezési és mentori rendszert tekintve nagy az „egyetértés” a vállalatok között, a bérezéssel összefüggő elemekben jelentősebb különbségek is felfedezhetők az egyes kiküldő országok gyakorlatában.

## **2.5. A nemzetközi munkavégzés hozzáadott értékének megítélése, egyéni és szervezeti szinten tapasztalt előnyök és hátrányok**

Amikor a válaszadókat a globális karrierek hozzáadott értékéről kérdeztük, nagymértékű pozitív fejlődésről a karriertőke és nemzetközi tapasztalatok (93%), illetve az egyéni kompetenciák (90%) területén számoltak be a válaszadók, valamint a kapcsolati tőke esetében is jelentős volt a javulás (89%). Hangsúlyos szerepet kapott az olyan egyéni kompetenciák fejlődése, mint a nyitottság, alkalmazkodóképesség és rugalmasság – ezzel párhuzamosan nagyobb önismeret és önbizalom kialakulása. Mindezek ugyanis nélkülözhetetlenek a beilleszkedéshez, a nemzetközi szinten való helytálláshoz. Érdekességgént említhető, hogy bár

általánosságban pozitívnak illetve semlegesnek ítélték az egyes tényezők változási irányát, a családi életszínvonal és az anyagi/erkölcsi elismerés területén előfordultak negatív tapasztalatok is.

Az alanyok nagy százalékban említették az előnyök között az újfajta munkakultúra, munkastílus elsajátítását is. A nyelvismeret fejlesztése szintén majdnem mindenkinél meghatározó előnyként jelentkezett, ezzel együtt járt az új kultúra megismerése, ami akár új kompetenciák kialakulását vagy személyiségfejlődést is eredményezett. Kiemelkedő volt azok aránya, akik egy „új világ” megnyílásáról, pozitív attitűdről, sikerélményekről és végső soron magasabb teljesítménymotivációról számoltak be globális karrierjük eredményeként. Mindemellett az életérzés javulása szintén megfigyelhető volt a válaszok alapján.

A hálózatosodás élménye, a kapcsolati háló kialakításának előnyei, valamint a globális látásmód fejlődése szintén meghatározták a globális karrieristák életét és véleményét a nemzetközi karrierrel kapcsolatban. Ez némely esetben az önmegvalósítás további szintjeinek elérését tette lehetővé a válaszadók számára.

Számos esetben talákoztunk olyan véleménnyel is, hogy a munkavégzés a globális szintén a munkatárs cégen belüli nagyobb elismertségéhez, sőt karrierjének felgyorsulásához vezetett. Ezt többen pozitív értékű lépésnek gondolták, a jövőjük szempontjából is, véleményük szerint az önéletrajz értékes elemét jelenti majd a nemzetközi tapasztalatszerzés.

A szervezeti előnyök felsorolásánál olyan tényezőkkel talákoztunk, mint a megszilárdult üzleti folyamatok, illetve erősödő szervezeti kapcsolatok, a nemzetközi adottságok mélyebb megismerése, valamint az integrátor szerep előnyeinek kiaknázása (létezik Magyarországon egy munkatárs, aki a külföldi kollégákkal sikeresebben tud együttműködni, mivel korábban együtt dolgoztak). Azok, akik sikeres projektekben vettek részt külföldön, további megbízásokról számoltak be, azaz a jövőbeli teljesítmény növelésének eszközeként számoltak a globális karrierrel.

A szervezetek szintén előnyöket kovácsolhattak a nemzetközi legjobb gyakorlatok megismeréséből, hatékonyabb kommunikáció és a formális – naprakész – benchmarking lehetősége révén. Az új ismeretek, modern technológiák és eljárások elsajátítása tartozott még azon előnyök közé, amelyekből a kiküldő cégek profitálni tudtak.

Egyéni szinten a legnagyobb gondot a kezdeti kulturális sokk és a nyelvi nehézségek (a magyar nyelv egyedülállósága miatt mindenképp szükséges egy idegen nyelv magas szintű elsajátítása) okozták. Többen számoltak be honvágyukról, illetve a családjuktól való elszakadás, a sokszor magárahagyatottság és egyedüllét negatív élményeiről.

A kutatás egy másik aspektusának eredményei alapján elmondható, hogy az önkéntesen külföldre indulók komoly akadályokba ütköztek – legalábbis az első – munkahely megtalálása során (befogadás, elismertség, stb.), a szervezeti kiküldötteknél – a vállalati kapcsolatok következtében – azonban egyáltalán nem volt jellemző ilyen típusú probléma, karrierjük törés nélkül ívelhetett tovább, a külföldi kollégák körében történő elfogadottságuk is magasabb szintű volt.



### 3. Összefoglalás, kockázatok és lehetséges megoldások

Magyarországon a jelenlegi helyzetet elsősorban a fiatal értelmiségi réteg nyugatra vándorlása és ott ragadása jellemzi, amely tendencia az utóbbi években erősödött, az ún. brain-drain jelenség várhatóan a jövőben is növekvő tendenciájú lesz.\* Ezek a tehetséges munkavállalók azonban nem csak a vállalatukat hagyják el, hanem ország szinten is komoly veszteséget jelentenek. Magyarországnak tehát komoly problémára kell megoldást találnia, és a kivándorló tehetséges fiatal munkavállalók megtartását illetve visszacsábítását kell zászlajára tűznie.

Az elvándorlás megakadályozásában külön figyelmet érdemel, hogy a fiatal, képzett, magas potenciállal rendelkező munkavállalói réteg már főként ahhoz az Y generációhoz tartozik, akiknél a munkahely iránti elkötelezettségnél sokkal nagyobb hozzáadott értékkel bír a változatosság és a több munkahelyet igénylő karrierépítés. Felismerve a tényt, hogy ezek a fiatalok kényszerrel nem tarthatók itthon, sokkal fontosabb lenne a kinti tapasztalatszerzésüket, majd később hazatérésüket ösztönözni. Az agyelszívás negatív következménye ugyanis csökkenthető, amennyiben sikerül valamely módosított változatát ösztönözni, így például a brain exchange (agycsere, a küldő ország egyben fogadó ország is), ill. brain circulation (agykörüforgás, a kiküldött, ill. kivándorolt népesség csak rövid ideig, néhány év tapasztalatszerzésre hagyja el az országot) kívánatos megoldás lenne Magyarország számára.

A fentiek alapján is jól látható, hogy a humán tőke megőrzése még az eddigieknél is fontosabb szerepet kap. Egyéni és szervezeti szintnek is megfelelő és tudatos globális karriermenedzsment rendszerek kiépítése szükséges, ahol ezek a magas potenciállal, ugyanakkor egyedi motivációkkal rendelkező kulcsmunkatársak hosszú távú megtartása a cél. Kulcsfontosságú feladat ez, hiszen olyan munkaerőbázisról van szó, amely képes és hajlandó is a nemzetközi versenyben a szervezetek számára versenyképes teljesítmény produkálására. Az országnak és a kiküldetést végző szervezeteknek tehát komoly felelőssége és számos feladata van a tekintetben, hogy a végleges elvándorlást megállítsa, és a potenciális tehetségek számára megadja a visszatérési lehetőségek megtalálásának módját. A vállalatok és ezáltal az ország versenyképességének megtartása érdekében a cél a megtartás, a visszacsábítás, olyan feltételek kialakítása, amelynek segítségével a magyar munkavállalók egy rövidebb-hosszabb nemzetközi kitérő után hazatérnek Magyarországra. Ez pedig mind az oktatásban (oktatási-nevelési rendszeren belül a globális polgárrá nevelés, az alkalmazkodására való felkészítés), mind a munka világában (a kiküldetési rendszerek, kapcsolódó HR rendszerek finomítása) újfajta követelményeket támaszt, és az egyes szereplők gondolkodásmódjának megváltoztatását igényli. Olyan kiküldetési rendszerek kiépítése

---

\* Ezen felül a valójában belső vándorlásnak tekinthető – környező kelet-európai országokból történő (elsősorban magyar nemzetiségű) bevándorlás jellemzi az országot, ez utóbbi népesség beillesztése azonban még várat magára.

szükséges, amely a visszatérő munkatársak magasabb potenciálját is képes – a globális karrierista elképzeléseinek megfelelő módon – hasznosítani.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bezanson, Lynne (2003). Career development: policy, proof and purpose. *Careers Education and Guidance*, October, 5–10.
- Bokor Attila et al. (2010): Karrierváltók Magyarországon: életszakaszok és karrierváltások, VII. Nemzetközi Konferencia, Miskolci Egyetem GTK, Miskolc-Lillafüred.
- Holland, John L. (1966). *The Psychology of Vocational Choice*, Blaisdell, Waltham, MA.
- Koncz Katalin (2002): *Karriermenedzsment*. Aula Kiadó, Budapest. 84-92.
- Super, Donald E. (1986): *Life Career Roles* In: Douglas T. Hall, (szerk.) *Career Development In Organizations*. Jossey-Bass, San Francisco, California.